

Variations et contournements dans la construction d'une trajectoire entrepreneuriale  
Le cas du projet « Jeunes Dirigeants » à la Route du Rhum

Alain Asquin

Maître de Conférences

Centre de Recherche Magellan

Equipe Euristik

IAE de Lyon

asquin@univ-lyon3.fr

Résumé :

Nous nous sommes intéressés à rendre compte du phénomène de variation entrepreneuriale qui fait que, dans le cadre d'un même projet, le processus pourra prendre la forme d'un intrapreneuriat, d'un essaimage, d'une équipe entrepreneuriale... Mais à quoi correspondent ces variations ? Nous les considérons comme l'expression de manoeuvres de contournement face à des blocages qui pourraient entraver ou éliminer la dynamique entrepreneuriale. Ces variations semblent démontrer une assez forte plasticité de l'entrepreneuriat collectif, caractère qui pourrait contribuer à expliquer pourquoi « entreprendre ensemble » est souvent le gage d'une plus forte viabilité du projet. Encore faut-il comprendre plus avant la nature de ces ajustements. Pour faire des observations, nous avons choisi un cas suivi de manière longitudinale. Il s'agit d'un projet entrepreneurial engagé par des membres du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, visant à construire un bateau de 55 pieds pour s'aligner à la Route du Rhum. Afin de procéder à cette exploration nous avons adopté une perspective constructiviste susceptible de rendre compte de la diversité de ces variations, et qui situe l'entrepreneur collectif et son projet d'organisation dans une co-construction dialogique. Pour ce faire, nous avons retenu en particulier le modèle du « phénomène entrepreneurial » développé depuis quelques années par Verstraete (2002, 2003). L'observation du cas Jeunes Dirigeants montre que l'équipe entrepreneuriale va constamment agir pour contourner des blocages, soit dans la dimension structurale, soit dans la dimension cognitive à travers des actions finalisées qui permettent un repositionnement constant de l'entrepreneur et de l'organisation. Nous observons que si ces différents contournements réussissent à maintenir la relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation c'est qu'ils parviennent à ne jamais provoquer de rupture. Ils répondent à une forme de continuité, à la fois de crédibilité et de compétences nécessaires pour que les variations qui cherchent à recomposer le projet fassent l'objet d'une rétention. Le maintien d'une dynamique entrepreneuriale, et donc d'une évolution, est favorisé par une continuité qui affirme l'importance de prendre en considération le caractère à la fois historique et situé des trajectoires entrepreneuriales.

Mots clés : Cas, CJD, Phénomène Entrepreneurial, Variations,

Variations et contournements dans la construction d'une trajectoire entrepreneuriale  
Le cas du projet « Jeunes Dirigeants » à la Route du Rhum

Résumé :

Nous nous sommes intéressés à rendre compte du phénomène de variation entrepreneuriale qui fait que, dans le cadre d'un même projet, le processus pourra prendre la forme d'un intrapreneuriat, d'un essaimage, d'un équipe entrepreneuriale... Mais à quoi correspondent ces variations ? Nous les considérons comme l'expression de manoeuvres de contournement face à des blocages qui pourraient entraver ou éliminer la dynamique entrepreneuriale. Ces variations semblent démontrer une assez forte plasticité de l'entrepreneuriat collectif, caractère qui pourrait contribuer à expliquer pourquoi « entreprendre ensemble » est souvent le gage d'une plus forte viabilité du projet. Encore faut-il comprendre plus avant la nature de ces ajustements. Pour faire des observations, nous avons choisi un cas suivi de manière longitudinale. Il s'agit d'un projet entrepreneurial engagé par des membres du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, visant à construire un bateau de 55 pieds pour s'aligner à la Route du Rhum. Afin de procéder à cette exploration nous avons adopté une perspective constructiviste susceptible de rendre compte de la diversité de ces variations, et qui situe l'entrepreneur collectif et son projet d'organisation dans une co-construction dialogique. Pour ce faire, nous avons retenu en particulier le modèle du « phénomène entrepreneurial » développé depuis quelques années par Verstraete (2002, 2003). L'observation du cas Jeunes Dirigeants montre que l'équipe entrepreneuriale va constamment agir pour contourner des blocages, soit dans la dimension structurale, soit dans la dimension cognitive à travers des actions finalisées qui permettent un repositionnement constant de l'entrepreneur et de l'organisation. Nous observons que si ces différents contournements réussissent à maintenir la relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation c'est qu'ils parviennent à ne jamais provoquer de rupture. Ils répondent à une forme de continuité, à la fois de crédibilité et de compétences nécessaires pour que les variations qui cherchent à recomposer le projet fassent l'objet d'une rétention. Le maintien d'une dynamique entrepreneuriale, et donc d'une évolution, est favorisé par une continuité qui affirme l'importance de prendre en considération le caractère à la fois historique et situé des trajectoires entrepreneuriales.

Mots clés : Cas, CJD, Phénomène Entrepreneurial, Variations,

## Introduction

Un ensemble de travaux actuels, notamment menés dans la communauté francophone de recherche en entrepreneuriat révèle à la fois l'importance de considérer la nature collective du processus entrepreneurial et d'élargir son acception à la notion d'impulsion organisationnelle, dans l'esprit de Gartner (1988). Ces travaux relèvent de programmes de recherche ambitieux, comme l'atteste le récent dossier spécial que leur a consacré la Revue de l'Entrepreneuriat (2006). Vu ainsi, l'entrepreneuriat vit une crise de l'explication simple mais gagne à être considéré de manière complexe c'est-à-dire comme *unitas-multiplex* au sens d'Egard Morin. Les dimensions et les formes entrepreneuriales sont multiples, non réductibles et pourtant elle définissent toutes ensemble ce qu'est entreprendre, sans parvenir pour autant à épuiser le sujet. Essayer de comprendre la diversité des formes entrepreneuriales permet de mieux comprendre l'entrepreneuriat lui-même. Cela conduit également ne plus personnifier le processus par la seule figure démiurgique du héros solitaire (La ville, 2001), pour élargir l'analyse au cercle des parties prenantes directement impliquées. Ce mouvement est sans doute un indice de l'évolution du rapport de la Société au processus entrepreneurial, qui finalement gagnerait à ainsi se banaliser et donc à pouvoir être envisagé par un plus grand nombre dans des formes multiples et souvent combinées où les frontières entre les catégories traditionnelles tendent à s'estomper.

Au-delà de l'aptitude de différents modèles à représenter les différents processus entrepreneuriaux, nous nous sommes intéressés à leur capacité à rendre compte de phénomènes de variations entrepreneuriales au sein de cette diversité. En effet, dans le cadre de processus entrepreneuriaux collectifs, vus comme des impulsions organisationnelles, nous avons observé que la forme entrepreneuriale tendait à varier, passant par exemple d'un « entrepreneuriat collectif » à un mode intrapreneurial, puis à un essaimage. Ces variations semblent démontrer une assez forte plasticité de l'entrepreneuriat collectif, et pourraient peut contribuer à expliquer pourquoi « entreprendre ensemble » est souvent un gage d'une plus forte viabilité du projet. Aussi, nous interprétons ces variations comme des stratégies retenues par l'équipe entrepreneuriale pour maintenir active l'impulsion qui leur permet de développer leur organisation. Encore faut-il comprendre plus avant la nature de ces ajustements. Pour faire ces observations, nous avons choisi un cas suivi de manière longitudinale, celui d'un projet entrepreneurial engagé par des membres du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise,

une association patronale française qui ne compte pas moins de 3000 adhérents. Afin de procéder à cette exploration nous avons adopté une perspective constructiviste susceptible de rendre compte de ces variations, et qui situe l'entrepreneur, qu'il soit individuel ou collectif et son projet d'organisation dans une relation dialogique. Le modèle que nous avons retenu en particulier est celui du « phénomène entrepreneurial » développé depuis quelques années par Verstraete (2002, 2003) et qu'il a récemment mis au service de la compréhension de « l'entreprendre ensemble » (Blaincler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006). Dans le cas du CJD, plusieurs centaines d'entreprises vont s'associer pour construire un bateau de 55 pieds qui prendra le départ de la Route du Rhum 2006. Nous observons alors de nombreuses variations du processus entrepreneurial, chacune visiblement permise par un ajustement alternatif des dimensions Cognitives ou Structurales provoqués par une Praxéologie particulière de l'équipe entrepreneuriale. C'est bien sur cette dernière dimension que nous allons porter notre attention. A quelles conditions l'équipe entrepreneuriale parvient-elle, de manière très pragmatique à maintenir l'impulsion active ? Comment évite-t-elle la prédominance de la composante « entrepreneur (E) » ? De l'autre, comment évite-t-elle que le projet d'organisation (O) ne s'impose par sa force d'entraînement à ceux là même qui sont pourtant censés le contrôler ? Nous discuterons finalement des conditions de maintien de la dimension symbiotique du projet dans le respect d'une double continuité qui serait une expression possible des « capacités dynamiques » de l'équipe entrepreneuriale.

### **1. La modélisation du phénomène entrepreneurial comme un processus qui nécessite un effort constant de mise en tension dialogique.**

La représentation de l'entrepreneuriat dans une perspective processuelle, constructiviste conduit à le situer dans une dialogie de l'entrepreneur et du projet, dans un processus dynamique, ouvert sur l'environnement (Bruyat, 1993 ; Bruyat et Julien, 2001). Loin de la fulgurance qui touche le créateur vu comme un être « exceptionnel », le processus est ici reconnu dans sa complexité. Le porteur construit son projet, mais ce faisant le projet transforme l'entrepreneur. On est ici au cœur du principe d'une circularité réflexive où "*le processus social est une boucle productive ininterrompue où, en quelque sorte les produits sont nécessaires à la production de ce qui les produit*" (Morin, 1991, 287).

Cependant, une telle représentation doit pouvoir imaginer que le processus soit défaillant. Par défaillance on entend que le processus cesse d'être entrepreneurial, ce qui se concrétise essentiellement par une rupture dans la relation dialogique entre l'organisation impulsée et

l'entrepreneur. Les deux logiques, celle de l'entrepreneur et celle du projet ne s'entre définissent plus. Le processus n'est plus de nature entrepreneuriale, soit parce que l'entrepreneur cesse « d'impulser » et qu'il exploite simplement le potentiel qu'il s'est constitué, soit parce que l'organisation devient elle-même prédominante, et qu'elle impulse un projet mais sans que des acteurs ne puissent être particulièrement identifiés comme les entrepreneurs.

### **1.1. La dimension praxéologique, essentielle au maintien de la relation symbiotique**

Si nous voulons mieux connaître les facteurs qui entretiennent la permanence du processus entrepreneurial nous devons envisager dans quelles conditions un entrepreneur ou un équipe entrepreneuriale évite que la dialogie ne soit rompue, par exemple en provoquant des variations de forme entrepreneuriale pour redynamiser le processus.

Particulièrement depuis 2003, Thierry Verstraete développe une modélisation du phénomène entrepreneurial que nous considérons propice à mettre en évidence ce type de manoeuvre.

Comment l'entrepreneur (E) ou l'organisation (O) liés par une relation que l'auteur qualifie de symbiotique, ne se transforment t-ils pas en commensal ou en parasitisme pour continuer de bénéficier à toutes les parties prenantes (Verstraete, 2003). Pour comprendre les difficultés que peut rencontrer un entrepreneur, qu'il soit un individu ou un collectif, à maintenir la relation symbiotique, on peut interroger les trois niveaux d'étude développés dans cette modélisation. Il y a le niveau cognitif (C) c'est à dire tout ce qui contribue aux connaissances et à l'état cognitif qui fait imaginer à des individus qu'ils peuvent entreprendre. Ce niveau cognitif concerne également la vision stratégique qui va se construire et se transformer et guider les efforts pour atteindre les finalités désirées. Le niveau structural (S) exprime la structure du contexte dans lequel l'entrepreneur exerce, que soit sur le plan des règles, des conventions, des représentations ou des institutions avec lesquelles il doit composer, sachant qu'il peut lui même créer des conditions favorables à son projet. Enfin, le niveau praxéologique (P) concerne les actions finalisées qui sont entreprises et qui positionnent à la fois l'entrepreneur et l'organisation qu'il a impulsée auprès des parties prenantes et des concurrents. Ces actions relèvent également des configurations qui ont été retenues pour combiner les ressources pour permettre les échanges avec ces parties prenantes. Ces trois niveaux entretiennent des relations systémiques. Ils sont indissociables mais irréductibles l'un à l'autre (Verstraete, 2002, 17)

Cette modélisation du phénomène entrepreneurial concernant le maintien de la relation symbiotique invite donc à focaliser notre réflexion sur les interactions entre C, S et P. Le niveau praxéologique tient une place particulière cependant, bien que les trois dimensions soient toutes en relation systémique. Elle lie les deux autres dimensions et « *décrit les actions de l'entrepreneur pour se positionner par rapport aux parties prenantes et configurer son organisation de manière cohérente avec les choix précédents* » (Verstraete et Saporta, 2006, 96). C'est l'absence de cette dimension qui caractériserait alors le fait que le processus n'est plus de nature entrepreneuriale (Verstraete, 2003). Partant de cette proposition, nous souhaitons comprendre plus précisément à quelles conditions ces actions permettent d'entretenir l'impulsion, et donc la nature entrepreneuriale du processus. Pour cela nous avons suivi un projet entrepreneurial, développés par des acteurs du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD).

## **1.2. Observer des manœuvres praxéologiques visant au maintien de la relation symbiotique : une étude de cas**

Il s'agit de la conception et de la réalisation par des membres de cette association patronale française d'un bateau de course pour participer à la plus prestigieuse course transatlantique du monde, la Route du Rhum. Ce projet se révèle être de nature entrepreneuriale, selon la caractérisation de l'impulsion organisationnelle. Il présente également les caractéristiques d'une entrepreneuriat collectif puisque de nombreux acteurs seront impliqués à titre différent dans le soutien de l'impulsion créatrice de l'organisation.

Ce cas n'a pas été choisi par hasard. C'est un cas « unique » mais qui nous permet une expérimentation, au sens de Yin (1990). Il nous a intéressé par ce qu'il présentait des caractères intéressants en terme de variation des registres entrepreneuriaux pour développer le projet. Evidemment, par cette démarche exploratoire nous souhaitons identifier des phénomènes, des situations et les placer dans un cadre d'analyse cohérent, qui dont il faut encore évaluer la robustesse.

Nous avons suivi le projet du bateau « Jeunes Dirigeants » de manière longitudinale, démarche propice à l'identification d'une trajectoire entrepreneuriale et de variations qui se seraient succédées.

Le travail a été réalisé directement avec l'équipe entrepreneuriale pendant l'année 2006, mais les sources auxquelles nous avons eu accès nous ont donné des éléments depuis son origine,

en 2004. A ce titre, le CJD nous a donné un accès à ses dossiers internes. Au-delà nous avons également visionné des vidéos et de nombreux reportages photographiques pour mieux apprécier un certain nombre d'éléments qualitatifs sur le projet, et notamment sur le déroulement du chantier ou pour certaines manifestations en région. Nous avons mené des entretiens de type phénoménologique avec quatre des neuf membres du comité de pilotage du projet, avec le secrétaire général du CJD, le Président du CJD, le skipper du bateau mais aussi avec quatre JD impliqués sur le projet sans être pour autant dans le comité de pilotage. Ces entretiens ont été renouvelés notamment avec les quatre membres du comité de pilotage et se sont arrêtés fin mars 2007, soit 5 mois après l'arrivée de la course. Par ailleurs nous avons eu de nombreux entretiens informels avec des JD en périphérie de manifestations organisées par le CJD. L'observation a donc été longitudinale, avec une partie rétrospective.

## **2. Le cas Jeunes Dirigeants : une impulsion maintenue par des efforts constants de contournement.**

Le positionnement du Centre des Jeunes Dirigeants CJD depuis 70 ans fait la fierté de ses membres. Penser, influencer et agir pour que l'humain soit mis au centre de la dynamique économique peut résumer, certes trop rapidement, son ambition. Né en 1938, le CJD est une organisation patronale qui rassemble aujourd'hui près de 3000 dirigeants d'entreprise et cadres dirigeants. Le CJD n'a pas pour objectif de défendre des intérêts catégoriels, mais d'accompagner dans sa mission tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise. Il se bat aujourd'hui pour un libéralisme responsable dans la recherche d'une performance globale, c'est-à-dire qui intègre l'ensemble des parties prenantes au projet d'entreprendre. La structure est associative. Ses représentants sont élus localement, mais aussi au niveau des régions et enfin il y a un élu national, le Président. Le CJD a inscrit l'éphémère et le mode démocratique au cœur de sa dynamique afin que l'organisation soit moins celle d'une femme ou d'un homme que d'un collectif. Ainsi, il n'est pas possible pour un Jeune Dirigeant élu de faire renouveler son mandat, et un mandat ne dure que deux ans à chacun des trois niveaux de représentation. Les jeunes dirigeants, les « JD » comme ils s'appellent eux-mêmes, parlent volontiers d'un Mouvement, qui renforce également l'idée d'une association progressiste, humaniste, voulant faire bouger la Société. A ce titre, une démarche pragmatique a toujours été de privilégier les idées à la notoriété. En tant que « laboratoire » dépassant les intérêts catégoriels, le CJD œuvre pour que ses idées soient récupérées sans nécessairement revendiquer leur paternité. Cette posture est admise comme un moyen puissant au service de la diffusion de ses propositions. Le revers de ce pragmatisme est le manque relatif de

notoriété du CJD ! Finalement, la connaissance du nom ou des missions de l'association sont paradoxalement faibles auprès des dizaines de milliers de dirigeants et de cadres dirigeants des PME en France susceptibles d'adhérer, et donc de contribuer à la diffusion de ses valeurs. Face à ce constat, les instances dirigeantes décident de réagir et d'entreprendre ensemble, collectivement pour mettre sur pieds un projet susceptible de corriger la situation.

## **2.1. Entreprendre ensemble au sein du CJD**

Début 2004, un séminaire de créativité sur ce thème réunit les membres du Bureau National de l'époque et quelque 70 présidents de section locales et de région. L'objectif est d'identifier des axes de communication suffisamment porteurs alors que le caractère associatif et le budget du Mouvement ne permettent pas de lancer une campagne nationale de grande ampleur sur les médias traditionnels et surtout de la maintenir dans la durée. Le positionnement du CJD à ce moment est bien de vouloir engager un entrepreneuriat collectif, c'est dire en cherchant à mobiliser l'essentiel de son organisation pour identifier une opportunité susceptible de répondre à la difficulté qui a été rencontrée (Boncler et alii, 2006). On veut créer une impulsion et manière participative.

Ce séminaire de très grande ampleur utilise à la fois une forme d'homogamie mais aussi l'hétérogénéité des personnes mobilisées. L'homogamie en question est originale. Elle n'est pas issue d'un parcours scolaire ou d'un milieu socio-culturel. Elle est produite par le partage d'une vision et de valeur sur l'entreprise construite au travers de leur adhésion au CJD. Leur mandat d'élus garanti le partage des valeurs essentielles du CJD et leur donne une base de partage très utile, et une confiance leur permettant d'apporter des idées, y compris les plus saugrenues, sans craindre d'être jugés. Cette dimension particulière d'homogamie n'exclue pas l'hétérogénéité des expériences et des stocks d'information qui est essentiel à la pertinence de la détection collective d'opportunité (Tremblay et Carrier, 2006).

Parmi les propositions Gontran suggère que le CJD sponsorise un bateau lors d'une grande course transatlantique, très médiatique, comme la Route du Rhum. Curieuse idée car Gontran est dirigeant d'une TPE spécialisée dans le négoce de plats cuisinés, à Courrières. Il n'est pas un spécialiste de la voile ou des courses transatlantiques et il n'a d'ailleurs jamais mis un pied sur un bateau de course. Gontran est un dirigeant qui adhère fortement aux valeurs et à la culture du CJD, et là se trouve son expertise. Il est d'ailleurs à cette époque le président de la région Nord Pas de Calais. Ce qu'il ressent, c'est la cohérence entre le besoin du CJD et la rencontre qu'il a faite l'année passée avec un marin morbihannais, Pierre-Yves Guennec, au

travers d'une contribution modeste à son bateau pour la Route du Rhum 2002. Ce minuscule trimaran de classe 3 de 40 pieds allait être l'un des rares à éviter les pièges d'une météo dantesque en Atlantique Nord qui vit la déroute de l'essentiel des géants multicoques. Ce qui amène Gontran à faire cette proposition particulière, c'est le personnage du marin. Pierre-Yves est marin professionnel, il a son « carnet bleu » mais il est aussi Steward à Air France avec qui lui permet d'aménager son temps de travail. Il développe une philosophie « citoyenne » de la voile. Il fait de ses bateaux des lieux de partage et de pédagogie. Il emmène régulièrement chaque année en mer des populations qui n'y ont généralement pas accès : des jeunes des banlieues, des handicapés, des enfants malades, des écoliers,...plus de 1500 enfants ont déjà pu bénéficier de son programme. Pour Gontran, ces actions ne pouvaient que susciter une très grande sympathie auprès d'un mouvement de culture humaniste.

Cette idée sera appuyée dès la restitution des groupes de créativité par Jean Michel, dirigeant d'une TPE dans l'emballage également dans le Nord et membre du Bureau National<sup>1</sup> du CJD. A la différence de Gontran, il a une expérience de la voile et connaît les affinités fortes entre le milieu de la voile, les courses transatlantiques en solitaire, et un certain nombre de valeurs fortes revendiquées par des entrepreneurs, qui sont finalement des « prospects pour le CJD »

## **2.2. Une première variation pour contourner un blocage structural... jouer sur la dimension cognitive du projet.**

L'objectif du séminaire de créativité n'était pas de trouver une idée « géniale » et de lancer le CJD dans sa réalisation, à travers l'implication des membres qui le souhaiteraient. Il s'est agit de faire émerger des possibilités que chacun devrait ensuite instruire et faire remonter à l'instance de décision qu'est le Bureau National. Ainsi, le CJD en tant qu'institution se place en client et l'équipe entrepreneuriale en cours de constitution doit se repositionner. L'équipe glisse dans une logique « intrapreneuriale ». Il y a une distance qui est créée entre les porteurs du projet, qui au départ étaient simplement venus contribuer à une séance de créativité, et les instances décisionnaires du CJD. Le projet doit convaincre, comparativement à d'autres. Il faut respecter des processus organisationnels afin de faire valider et financer ce projet. Curieuse position pour les deux « jeunes dirigeants » (JD) qui sont par ailleurs dirigeants de leur propre entreprise, et qui ont entrepris sans avoir à rendre de compte. En tant qu'adhérents de l'association doivent accepter ces procédures, et une logique entrepreneuriale particulière.

---

<sup>1</sup> Le rôle de ce bureau est d'assister le Président dans le développement des projets annoncés pour son mandat de deux ans. La composition de ce Bureau peut évoluer en fonction de l'avancement des projets, et pas nécessairement à l'occasion du changement de présidence.

Ce glissement représente finalement une première variation de registre entrepreneurial. Puisque les conditions structurales mettent les deux JD en situation intrapreneuriale, ils vont fortement faire évoluer leur vision stratégique vis-à-vis de ce projet et modifier leur niveau d'effort. Ils vont associer immédiatement Pierre-Yves Guennec pour faire une proposition au Bureau National du CJD et ils seront presque immédiatement rejoints pour l'élaboration de leur proposition par un chargé de mission du CJD, Samuel, qui est un salarié « permanent » de l'association. Ils arrivent avec une proposition déjà très avancée : sponsoriser un catamaran en fibres de verre dont Pierre-Yves a déjà les plans, pour un budget d'environ 700k€. Le budget global peut paraître raisonnable en comparaison des autres multicoques, qui peuvent en coûter le triple. C'est que Pierre-Yves a un réseau de fidèles qui travaillent bénévolement pour lui. Il y a des anciens ouvriers des chantiers de Saint-Nazaire, des élèves d'un lycée professionnel aux Antilles, orientés sur les métiers de la mer, mais aussi des personnels d'Air France qui contribuent bénévolement à ses opérations. Et Pierre-Yves fait lui-même beaucoup de choses. Le Bureau National, que l'on peut assimiler au groupe dirigeant de l'association, refusera finalement d'impliquer directement le CJD en tant qu'institution. Héritier d'une longue histoire dans laquelle chaque génération transmet le « mouvement » à la suivante, le CJD ne peut accepter ce projet avec un risque financier qui représente un quart de son budget global, sans compter les dérives éventuelles, et qui peut compromettre son existence ou son modèle de fonctionnement indépendant.

### **2.3. Une seconde variation pour contourner un blocage cognitif dans le collectif entrepreneurial : un scission est envisagée au travers d'une évolution structurale.**

La brièveté des mandats fait qu'au moment où le projet est présenté, et bien qu'il lui soit favorable à titre personnel, le président en place ne veut pas engager le Mouvement dans cette opération. Il demande que ce soit la présidente entrante qui le valide car c'est elle qui aurait à le gérer. C'est un refus qui s'ensuivra. Et cette décision trouve des motifs légitimes. D'abord stratégiques, car les entreprises qui sponsorisent les grands voiliers sont bien loin de prendre un risque comparable au CJD, qui doit engager un quart de son budget. Ensuite économiques, car le CJD ne pouvait pas espérer en compensation une rentabilisation du projet par une augmentation rapide de son « chiffre d'affaires » car il n'a rien à vendre. Enfin, il semble surtout que l'on s'écarte des missions essentielles du Mouvement qui vit depuis 70 ans, certes des cotisations, mais surtout de l'investissement personnel des JD. On ne peut mettre en péril tout cela sur une seule opération. Le CJD est une association d'entrepreneurs mais pas une association entrepreneuriale.

Sans doute, les membres du Bureau National, et surtout la Présidente de l'époque ne pouvaient admettre une telle prise de risque, qui dépassait la nature de son mandat dans un mouvement qui cultive étroitement ses valeurs démocratiques. Mais on peut noter qu'à titre personnel tous les membres des bureaux des trois présidents nationaux successifs qui ont été concernés par cette opération seront partenaires du projet. Sans doute les membres du groupe dirigeant vivent un conflit important entre leur vision, qui semble en phase avec ce que veulent les membres de l'équipe entrepreneuriale et leur représentation de la fonction et de la mission dont ils sont provisoirement dépositaires dans le cadre de leur mandat. Le risque est purement et simplement l'arrêt de l'impulsion qui vient d'être initiée, pourtant à la demande de ce même groupe dirigeant. L'équipe entrepreneuriale va alors engager un contournement de ce blocage cognitif en opérant une seconde variation. Ils sont passés des prémisses d'un entrepreneuriat collectif à une phase intrapreneuriale sans succès. Ils proposent alors au CJD un essaimage par la création d'une structure indépendante, autoportante, dont la mission sera bien de renforcer la notoriété du Mouvement au travers de ce projet, et d'autres à venir. Cette structure est créée dans un cadre négocié car l'équipe entrepreneuriale et les instances dirigeantes du CJD envisagent dès le début de maintenir des liens organiques étroits. Il y aura toujours un membre de cette structure qui sera au Bureau National, les réunions pourront se dérouler dans les locaux du CJD, et il sera accepté que le projet puisse revendiquer être mené pour le CJD. La notion de frontière est très ambiguë dès le départ. A un tel point que deux membres « permanents » de la structure CJD décident de s'investir à titre personnel dans ce comité de pilotage. Il y a Samuel, on l'a déjà mentionné, et Michèle, la directrice de la communication du mouvement. La dynamique collective s'étend donc et amène des salariés intrapreneurs à s'engager au delà de l'institution, et peut-être même en créant quelques difficultés en terme de séparation des responsabilités en cas de défaillance financière du projet. L'association créée en 2004 porte le nom de « Inno'vent » et se donne pour objet « *de créer et de mettre en œuvre des opérations événementielles innovantes pour la notoriété du CJD en se fondant sur des valeurs de responsabilité, de solidarité, de loyauté et de respect de la personne humaine et en mettant en œuvre des principes d'action qui traduisent l'esprit d'entreprendre, le sens de l'engagement, celui du dialogue social et celui du partage* », comme le rappelle Jean Michel, son président, élu pour 3 ans.

On peut évidemment s'interroger sur ce qui motive une telle prise de risque alors même que le bénéfice direct de cette démarche ne profitera pas à ceux qui l'entreprennent mais à une institution qui n'a pas pu prendre elle-même cette initiative. On peut imaginer qu'à l'objectif

premier de trouver un support de communication s'est ajouté la volonté d'aider un homme dont les valeurs entrent en résonance avec les porteurs du projet, et donc que la dimension cognitive, la vision qu'ont acquis les membres de cette équipe a primé sur les difficultés structurales au sein du CJD.

Mais de manière concrète, sur les 700k€ du budget, il faut trouver l'équivalent de 400k€ auprès des JD et de leurs entreprises. Les membres d'Inno'vent décident d'aller expliquer le projet directement auprès des adhérents de l'association qu'ils vont aller rencontrer dans leurs sections. Le pari est de jouer sur la proxémie des dirigeants (Torres, 2003), Pierre-Yves est mis en avant, et il devient Pierrot. Dans une perspective de « traduction » on présente le projet avec une image qui est celle d'une voile, sans (encore) bateau, comme si on voulait laisser un espace à chacun pour imaginer ce que serait « son » bateau sous cette voile. On touche moins de JD mais plus directement et plus efficacement pour créer un noyau dur qui crédibilise la démarche auprès des autres. Mais visiblement, les premiers JD qui envisagent de s'impliquer le font plus pour l'homme que pour le bateau ou le projet. De ce fait, il faut multiplier les rencontres, et le processus reste lent. La dynamique est encore bien loin d'être suffisante. Visiblement, la dimension cognitive pose problème. Malgré les présentations, les JD rencontrés ne sont pas massivement dans un « état cognitif » leur faisant imaginer d'entreprendre au travers de cette initiative. Jean Michel en fait finalement l'analyse « *Pour ma part, j'ai trouvé cette idée géniale même si d'emblée le fait de recourir à du sponsoring classique – c'est-à-dire remplir un chèque et suivre le départ de Saint Malo – m'a semblé trop creuse* ». Il ressent ce qui bloque dans l'enrôlement des JD. Il n'ont pas de vision stratégique à construire à travers ce projet, qui reste finalement « creux » de sens pour eux, au-delà de la sympathie qu'ils peuvent éprouver pour le skipper.

#### **2.4. Une troisième variation pour contourner un blocage cognitif par la création de conditions structurales plus favorables au projet**

L'analyse est que le projet entrepreneurial vit une crise cognitive ce qui empêche d'enrôler davantage de contributeurs. Un problème clé est que le projet de bateau pré-existe. Les JD ont le sentiment qu'ils financent quelque chose dont ils ne sont pas réellement acteurs, du moins avec un rôle « faible » auquel ils ne sont pas habitués. Ensuite, le mode de contribution, financier, n'est visiblement pas le plus pertinent pour toutes ces petites entreprises. Comment les salariés pourraient comprendre des versements pour un projet qui serait perçu comme une « fantaisie du patron ».

A cette faible mobilisation s'ajoute une contrainte forte. La débâcle des multicoques de 2002 a conduit les assureurs à demander des primes dont le montant est proche de la valeur du bateau. Du fait de cette prime, du montant du bateau et d'une mobilisation encore faible des JD sur ce concept de « financement d'un bateau », début février 2005, le projet d'un multicoque est abandonné. C'est Pierre-Yves qui prend la responsabilité de renoncer à ce projet de bateau. *« La décision a été prise en quelques secondes. On pouvait naviguer sans assurance, comme certains skippers sont conduits à le faire mais il était inconcevable de prendre ce risque irresponsable »* a-t-il confié. *« Et puis je commençais à avoir des doutes sur la maîtrise du budget global et son financement. Il valait mieux arrêter tant qu'il était encore temps, avant d'être dépassé par les événements »*. Hasard ou expérience de vieux loup de mer, le skipper avait retardé le percement des coques du catamaran, tel que c'était pourtant prévu. En effet, non percées, ces coques en fibres de verre peuvent être revendues pour le projet d'un autre skipper. Bien que cédées avec un peu de perte, cette revente qui finalement ne sera que partielle pour des problèmes juridiques, devait permettre d'envisager un nouveau projet. L'équipe a évité un enfermement cognitif qui se serait traduit par un acharnement à réaliser un multicoque pour courir une course. Pour relancer la dynamique, et maintenir l'impulsion, sous une autre forme, il fallait agir différemment et modifier les conditions structurales dans lesquelles se déroule le projet.

Jean Michel et Pierre-Yves changent les règles de contribution, et ils devront adapter le projet pour cela. Ils imaginent un système de troc avec les JD à partir de ce qui est pratiqué de longue date par Pierre-Yves avec de nombreux bénévoles et aussi des collègues d'Air France. Les gens donnent un coup de main en fonction de leur métier, de leur disponibilité. Les JD proposent de mettre leurs compétences et leurs ressources au service de la réalisation du bateau. En contrepartie, ils vont bénéficier de sorties en mer, pour leurs collaborateurs ou leurs clients. On pense le projet à partir des ressources et des compétences disponibles ou qui pourront être rendues disponibles dans le CJD. Les ressources et apports possibles des entreprises ne sont pas identifiés à priori. Elles émergent et s'inventent au fil des rencontres, des conférences et des réunions dans les sections. Mais de ce fait, la construction du projet ne peut donc pas suivre un planning strictement défini ni linéaire. Pierre-Yves va donc imaginer un processus modulaire. A partir de la coque, il imagine des blocs techniques cohérents et dissociables, permettant de travailler de façon pragmatique selon les disponibilités en matériel et en compétence. La dynamique du projet est relancée

C'est ce qui explique que le skipper ait imaginé un bateau en aluminium ! Le prix bien sûr est une variable décisive puisque le budget doit être sérieusement révisé à la baisse. Mais surtout, les compétences disponibles au sein des entreprises du CJD se trouvent dans le métal et notamment dans l'aluminium. C'est le cas de SFCMM, entreprise de maintenance et de chaudronnerie industrielle de 170 salariés dirigée par Olivier, JD de Nantes. La matière est au cœur de ses compétences. Olivier est très motivé par le projet, mais tant qu'il s'agissait d'un catamaran en fibres de verre, sa contribution était modeste et il ne pouvait réellement rejoindre l'équipe entrepreneuriale. Pour rendre cette démarche possible, il fallait un travail rigoureux de coordination. C'est ce à quoi va s'employer Jean Michel qui sera au cœur du montage organisationnel. Il va mettre en place sur un site Internet une bourse dans laquelle Pierre-Yves va exprimer ses besoins. Il joue un rôle de mobilisateur du réseau, de facilitateur et d'interface grâce à sa très bonne connaissance des adhérents du Mouvement, mais également grâce à ses capacités d'écoute. Pour lui, aucune volonté ne doit se perdre. Il faut imaginer comment chacune va pouvoir bénéficier au projet. La variation entrepreneuriale qui est alors engagée est un « entreprendre ensemble », ce qui était au départ l'idée du CJD. On passe d'un petit groupe d'entrepreneurs à un collectif étendu qui va s'impliquer concrètement et directement dans l'opération en trouvant du sens grâce aux nouvelles règles qui ont été mises en place. Les collaborations ont créé des solidarités et ceux qui entreprennent peuvent se projeter et se construire à travers le projet. Un JD a très bien résumé ce nouvel état d'esprit: *« s'il s'agissait simplement de sponsoriser un bateau, je ne pouvais et ne voulais rien faire. Quand on a commencé à parler de diffuser des valeurs humaines, j'ai eu envie de contribuer. Mais maintenant il s'agit d'expérimenter et d'éprouver les valeurs collectives du CJD, alors je veux en être, de façon active, avec tous les autres »*. Ainsi, après s'être timidement et progressivement investie dans l'aventure du Rhum, l'entreprise Lorientaise Azimut Communication se réjouit aujourd'hui d'avoir embarqué aux côtés de Pierre-Yves Guennec. Jean-Marie, son dirigeant témoigne sur son processus d'engagement *« Plus l'histoire avançait, plus j'ai adhéré. Je ne considère pas avoir porté cette dynamique. Cela m'autorise d'autant plus à avoir beaucoup de reconnaissance pour tout ce qui a été fait par le CJD, conformément aux principes établis : soit dans un bel esprit de conquête. Ce projet ouvre énormément de perspectives. À mes yeux, il est un fabuleux générateur de communication et de solidarité. Cette histoire crée du lien. Elle me semble avoir démarré de la plus belle manière et avoir encore de nombreuses aventures à vivre après cette Route du Rhum. »*

## **2.5. Une quatrième variation, pour éviter un blocage structural et l'affaiblissement de l'impulsion, un contournement par l'invention de nouvelles dimensions cognitives au sein des entreprises.**

Alors que l'équipe entrepreneuriale vient de trouver une solution qui donne du sens au projet on pourrait imaginer que la structure, les règles ne s'imposent sur les autres dimensions, et que les acteurs du projet ne puissent qui suivre cet héritage. Ainsi, le troc s'est progressivement institutionnalisé. Quand un besoin est identifié, et même si l'équipe peut payer pour le satisfaire, le premier réflexe est de rechercher qui dans le Mouvement peut répondre directement à cette attente par une contribution en nature. Ce principe dépasse depuis longtemps la seule solution de commodité qu'il avait au début. On peut même imaginer que la logique de rapidité ou de facilité a pu être contrariée par cette disposition. Lorsque la solution d'achat était incontournable, on a vu l'équipe se poser des contraintes, alors même que le projet connaissait une assez grande précarité en termes de ressources. Pour les voiles par exemple, il était possible de les prendre en Chine où elles auraient été beaucoup moins chères. Pourtant, l'équipe va refuser cette solution. Inno'vent va chercher une solution avec un fabricant français. Et c'est ce principe, posé a priori à la recherche de solution, qui va leur faire rencontrer un fabricant français avec qui ils vont trouver un arrangement satisfaisant. Est-ce que les règles ne sont pas alors entrain de rigidifier le processus ? IL se trouve que ces règles mobilisées renvoient à des valeurs fortes du CJD et notamment la nécessité de pratiques socialement responsables dans l'esprit des travaux du CJD sur la « performance globale ».

Ainsi, le principe du troc va se transformer dans ses finalités. Alors qu'il s'agissait d'une solution par défaut face à certaines difficultés matérielles et culturelles à donner du cash, il devient une solution qui crée du sens par le « faire ensemble ». C'est ce dont témoigne Hugues, Dirigeant de Adhoc Media, une agence de production publicitaire de 16 personnes : « *La rencontre avec Pierre-Yves a été déterminante. Nous avons discuté et le troc s'est imposé comme un vecteur de partenariat très enrichissant. Dans le cadre de mon entreprise, j'ai eu envie d'impliquer mes collaborateurs. Ils ont donc été amenés à réfléchir à un adhésif adapté pour marquer la coque aux couleurs du CJD. Ils ont trouvé celui qu'il fallait pour couvrir intégralement la coque en alu. Ce qui ne s'était jamais fait auparavant, l'aluminium étant un matériau qui rejette facilement l'adhésif...* ».

Petit à petit, le projet est exprimé et compris par les JD comme l'opportunité d'une prise de conscience concrète de l'efficacité opérationnelles des valeurs humanistes qui fondent le mouvement auquel ils adhèrent, et cette démonstration touche désormais leurs collaborateurs

dont un certain nombre considèrent désormais différemment le métier de dirigeant. Il permet aussi de mobiliser concrètement les collaborateurs, notamment au travers de leur métier. Ils entreprennent et s'impliquent souvent bien au-delà de ce qui était convenu avec l'équipe technique du bateau, qui sera surprise de ces énergies et de la pertinence des savoirs faire. Les membres de l'équipe Inno'vent décident d'encourager de telles initiatives en présentant les premières comme exemples de ce que le projet peut apporter en terme de reconnaissance entre les collaborateurs et leur dirigeant d'une part, et entre les collaborateurs d'autre part

Par le travail qu'ils vont faire dans leur entreprise, mais aussi par celui qu'ils vont faire sur place, leur implication leur créativité une centaine de salariés des entreprises du CJD seront directement impliqués et cette force de mobilisation sera parfois une révélation pour certains dirigeants. C'est ainsi que Christian un technicien de l'entreprise Forclum, chargé de la réalisation électrique, va prendre sur ses congés et week-end pour continuer de travailler sur le bateau parce que le travail n'était pas fini dans le délai qui avait été prévu par son entreprise. Des salariés des Robinetteries Lorans qui vont travailler sur le circuit des fluides débarquent le week-end avec des camping-cars pour terminer un travail qu'il ne leur était pas possible de faire dans la semaine, sans même que leur dirigeant soit au courant de cette initiative. Inversement des dirigeants vont se montrer auprès de leurs collaborateurs sous un jour inattendu. Finalement, le projet va être renforcé parce qu'il va être récupéré et réinventé par les entreprises. Les initiatives sont nombreuses. Parmi bien d'autres exemples, l'entreprise Pastexel, située dans la région lyonnaise, a consacré ses journées en mer pour une sortie avec jeunes leucémiques hospitalisés (association Laurette Fugain). 5 salariés ont été choisis pour suivre 5 filleuls, et le parrainage dépasse largement cette sortie en mer désormais. Le tout a été retransmis en visioconférence pour toute l'entreprise grâce à un téléphone portable de dernière génération. Philippe, le dirigeant, a préféré ce dispositif plutôt que d'en faire bénéficier des clients « *Ce sont des salariés qui avaient été désignés par tout le personnel...leur implication sur le projet valait bien cette récompense pour le travail fait sur le bateau* ». Pour Philippe, des choses étonnantes se passent avec les parties prenantes de l'entreprise « *des clients m'ont recontacté pour en parler, certains ont même sollicité le montage d'un projet les impliquant* ». Un jeune embauché chez Plastexel confiait d'ailleurs que s'il avait signé dans cette entreprise plutôt qu'une autre, c'était parce qu'il y avait ce projet, qui rendait concrètement cette entreprise différente des autres.

## **2.6. Une cinquième variation : La réintégration du projet dans le programme de développement du CJD.**

Le CJD en tant que Mouvement s'implique de plus en plus étroitement à ce projet. C'est que les choses ont beaucoup changé depuis l'intention de départ. Lorsqu'il s'agissait de faire du simple sponsoring, et pour cela d'engager un budget représentant 25% du budget annuel de l'association, il ne pouvait en être question. Mais désormais, le projet est bien différent. Visiblement, les JD se mobilisent fortement parce qu'ils trouvent du sens dans cette démarche, ils y trouvent du sens en tant que membres du CJD. Et puis, l'intention de communiquer sur le Mouvement reste essentielle. Le nouveau Président du CJD, Thomas, dirigeant de Mécanalu a été élu par les représentants des associations locales. Il a prît ses fonctions à la mi-juin 2006, au moment de la mise à l'eau du bateau. Mais depuis un an, il oeuvrait en tant que « dauphin » avec une forte bienveillance pour le projet. L'étroite collaboration entre le CJD et Inno'vent était voulue par Thomas. Au départ de Jean Michel du Bureau National, il nommera Gontran dès l'été 2006, le mettant en charge...de la notoriété du Mouvement.

En quelque sorte, l'équipe d'Inno'vent a réussi à faire réintégrer « Jeunes Dirigeants » dans le projet de développement du CJD, mais décide de rester une structure indépendante qui conserve la haute main sur le déroulement des opérations. L'aventure Inno'vent n'aura pas été qu'un détour, avant d'être réintégré, une fois les risques évacués. L'organisation impulsée comme les entrepreneurs ont évolué. L'équipe entrepreneuriale imagine déjà ce qu'elle pourra faire pendant les quatre prochaines années. En effet, il a été décidé de laisser la propriété du bateau à l'association de Pierre-Yves, et pour lui permettre de continuer ses missions et en contrepartie, Inno'vent a une droit d'usage sur le bateau pendant quatre année, pour répondre à sa mission de développement de la notoriété du CJD. Le projet Jeunes Dirigeant s'est transformé en programme. L'équipe entrepreneuriale de son coté envisage sérieusement d'autres initiatives d'ampleur pour continuer de se construire à travers de nouvelles impulsions pour le CJD.

### **Discussion conclusive**

Le cas « jeunes dirigeants » est pour nous une opportunité d'illustrer comment des actions finalisées par une équipe entrepreneuriale, d'abord au sein du CJD, puis dans le cadre d'Inno'vent, vont permettre de maintenir une structuration dialogique du projet et de l'entrepreneur, qui sera ici un collectif en continuelle recomposition. Dans cette dialogie, le

projet n'a pas « piégé » l'équipe entrepreneuriale. Il ne sera pas un catamaran en carbone, et la démarche ne consistera pas en un simple sponsoring financier dans une logique de communication. L'équipe entrepreneuriale n'a pas réduit le projet à sa seule vision, mais l'a construit avec les parties prenantes. De nombreuses actions de contournement ont été engagées en globalement réussies par cette équipe. Le projet abouti, mais il n'est pas tout à fait ce qu'il devait être initialement, et le collectif entrepreneurial s'est à la fois largement modifié, et chaque entrepreneur a pu évoluer dans ses expériences et ses représentations. Le projet va révéler les entrepreneurs à eux-mêmes, notamment dans leur capacité à entreprendre ensemble, et dans la force opérationnelle des valeurs qu'ils développent au sein de leur association. C'est en tout cas ce que beaucoup d'entre eux feront comme témoignage lors d'une convention nationale organisée à Saint-Malo le Week-end du départ de la course.

Notre analyse est que cette capacité de contournement praxéologique entretient la relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation qu'il a impulsée. Elle renvoie à la construction d'une trajectoire entrepreneuriale et montre la maîtrise de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano, Schuen 1997). Le cas Jeunes Dirigeants nous donne à finalement à considérer que cette capacité dynamique à travers la dimension Praxéologique doit permettre de perpétuer une double continuité au travers des multiples variations qu'à connu le projet:

- un héritage de la crédibilité déjà acquise par les actions précédentes lorsqu'elles entrent dans la composition d'une innovation, comme " nouvelle grammaire de l'action " (Pentland et Reuter, 1994). C'est ainsi que dans le cas « Jeunes Dirigeants » la décision de créer une association pour entreprendre le projet est vue comme une solution crédible puisque le CJD est lui-même une association composée d'une centaine d'associations locales. La décision de faire du troc est une recomposition d'actions déjà maîtrisées par Pierre-Yves mais on va le faire dans une dimension qui n'avait jamais été envisagée. L'enrôlement des JD dans le projet dans une relation directe, en allant présenter personnellement le projet lors de très nombreuses réunions permet d'innover en engageant une « traduction » tourbillonnaire qui n'a jamais été pratiquée, mais dans un contexte connu de réunions de section, dans un mode relationnel direct assez spécifique au CJD.
- un héritage de compétences au travers de ce que nous identifierons comme une " mémoire holographique " inspirée des travaux de Morgan et Ramirez (1983). Des compétences organisationnelles peuvent être préservées malgré la réutilisation de seulement quelques unes des routines qui composaient préalablement le système. Ainsi, l'équipe d'Inno'vent agit dans son projet en utilisant quelques routines du CJD qui synthétisent en elles-mêmes des compétences globale. Il en va ainsi lorsque l'on met en place un règle de conduite consistant à respecter les principes de la performance globale, qui véhicule elle-

même la philosophie d'ensemble du CJD alors qu'elle ne forme qu'une partie de ses propositions. Cette performance globale consiste chercher à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et pas seulement pour le commanditaire direct du projet entrepreneurial. Dans ce cas, on voit que l'équipe entrepreneuriale cherche à créer de la valeur pour le CJD, pour les JD en tant que dirigeants et en tant qu'individus, pour Pierre-Yves, pour mais aussi pour les enfants que Pierre-Yves fait naviguer, pour les collaborateurs pour les entreprises adhérentes...et pour l'équipe elle-même dont les membres nous confieront avoir été transformé par cette expérience, certains ayant fortement fait évoluer leur propre conception de ce qu'est être entrepreneur pour leur propre entreprise.

Toutes les actions ne sont donc pas accessibles pour construire la trajectoire entrepreneuriale. Les actions de contournement face à des blocages dans les dimensions cognitives ou structurales semblent avoir réussi car elles se sont globalement situées dans ce double héritage de crédibilité, via à vis des parties prenantes, et de compétences pour maîtriser les actions engagées. La constitution d'une trajectoire entrepreneuriale, et donc d'un mouvement peut donc renvoyer à la nécessité de maintenir une continuité pour restreindre le champs des possibles et permettre de s'adapter sans se disperser.

## Bibliographie

- Boncler, J; Hlady-Rispal M, Verstraete T (2006) Entreprendre ensemble cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2, 2006, pp 9-30
- Bruyat Ch (1993) Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, ISA, Grenoble, 435 p.
- Bruyat, C., Julien P.A (2001) Defining the field of research entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol 16, n°2, pp165-180
- Gartner W.B (1988) Who is an entrepreneur is the wrong question in *American Journal of Small Business*, vol 12, n°4.
- Gartner, W.B., (1988) Who is the entrepreneur ? is the wrong question in *American Journal of Small Business*, vol 12, n°4.
- Jantsch E, (1981) The evolutionary vision, AAAS Symposium
- La Ville (de), V.I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.1, n°1, pp 43-60.
- Morgan G, Ramirez R (1983) Action learning : a holographic metaphor for guiding social change, in *Human relations*, vol 37, n°1, pp 1-28.
- Morin E, (1991) De la complexité : complexus in Fogelman Soulié F (ed) pp 283-296
- Nicolis G, Prigogine Y, (1977) Self organization in non equilibrium systems, New York Wiley
- Pentland B,T; Reuter HH (1994) Organisational routines as grammar of action in *Administrative Sciences Quarterly*, vol 39, pp 484-510.
- Prigogine Y, (1981) Time, irreversibility and randomness, in Jantsch (ed)
- Teece D.J ; Pisano G ; Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol 18, august, pp 509-533.
- Torres O. (2003) Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, in *Revue Française de Gestion*, n°144, mai juin, pp 119-138.
- Torrès, O.(1999) Les PME : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir, Flammarion, Paris, 127p.
- Tremblay M, Carrier C. (2006) Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires, assises et perspectives, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2, 2006, pp 69-88.
- Verstraete T (2002) Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'ADREG, 120 p
- Verstraete T (2003) Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG. 126 p
- Verstraete T, Saporta B (2006) Création d'entreprise et entrepreneuriat, éditions de l'ADREG. 518 p
- Yin R. K (1990) Case Studies Research : design and methods, Newbury park, Sage.